

Н.С. Краснокутська (Харківський державний університет  
харчування та торгівлі, Україна)

### КОНЦЕПЦІЯ ЦІННІСНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

*У статті визначено зміст управління потенціалом підприємства на основі системного підходу, а також обґрунтовано основні положення концепції ціннісно-орієнтованого управління потенціалом підприємства, а саме: положення про цінність; оптимізацію потенціалу; інформаційний простір, пріоритетну спрямованість і механізм управління потенціалом; моделювання, формування (розвиток) й оцінювання рівня реалізації потенціалу підприємства.*

*Ключові слова:* управління, потенціал, підприємство, системний підхід, цінність.

*Рис. 1. Літ. 14.*

Н.С. Краснокутская (Харьковский государственный  
университет питания и торговли, Украина)

### КОНЦЕПЦИЯ ЦЕННОСТНО-ОРИЕНТИРОВАННОГО УПРАВЛЕНИЯ ПОТЕНЦИАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ

*В статье определено содержание управления потенциалом предприятия на основе системного подхода, а также обоснованы базовые положения концепции ценностно-ориентированного управления потенциалом предприятия, а именно: положение о ценности; оптимизации потенциала; информационном пространстве, приоритетной направленности и механизме управления потенциалом; моделировании, формировании (развитии) и оценке уровня реализации потенциала предприятия.*

*Ключевые слова:* управление, потенциал, предприятие, системный подход, ценность.

N.S. Krasnokutska (Kharkiv State University of Nutrition and Trade, Ukraine)

### CONCEPT OF VALUE-BASED MANAGEMENT OF ENTERPRISE POTENTIAL

*The article defines the contents of enterprise potential management based on a system approach and also grounds the fundamentals of the concept of value-based management of enterprise potential, namely: the ideas of value, potential optimization, information space, priority directions and mechanism of potential management; as well as modelling, formation (development) and evaluation of an enterprise's potential realization.*

*Keywords:* management; potential; enterprise; system approach; value.

**Постановка проблеми.** Зміни, пов'язані із трансформацією економічних відносин у суспільстві, стали невід'ємним атрибутом діяльності сучасних підприємств. Через те, що підприємства мають обмежений вибір важелів впливу на такі зміни, вони мають їх ідентифікувати, випереджати та ініціювати. Вирішення цих завдань є досить складною науково-теоретичною і практичною проблемою, оскільки ґрунтується не тільки на бажанні створити нову цінність для споживача, але й має бути підкріплене наявністю відповідного потенціалу. За умов неминучості змін дослідження потенціалу, його формування й розвиток повинні посісти гідне місце серед основних управлінських процесів на сучасному підприємстві.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми формування, оцінки й управління потенціалом підприємств у сучасних економічних дослідженнях піднімаються досить часто. Вагомим внеском у розвиток парадигми управлін-

ня потенціалом підприємств є системні дослідження вітчизняних науковців: О. Ареф'євої [1], О. Коренкова [1], О. Балацького [14], Є. Лапіна [6; 7], І. Отенко [11–13], якими розроблено концептуальні засади стратегічного управління потенціалом підприємства, що визначає основним об'єктом управління процесу формування, відтворення та нарощування потенціалу, встановлено закономірності процесу його відтворення, досліджено й розвинуто інструментарій оцінювання рівня його використання для основних структурних елементів.

**Невирішені частини проблеми.** Разом з тим, на сьогоднішній день в економічній літературі відсутня загальновизнана концепція управління потенціалом підприємства. Ґрунтовні дослідження змісту такого управління представлені лише в декількох працях Є. Лапіна [6; 7;] та І. Отенко [11–13]. Беручи до уваги, що здобутки цих вчених є вагомим внеском у розвиток самої концепції, слід зазначити, що вони не охоплюють всієї палітри її вихідних положень. Так, з одного боку, за межами розгляду залишилися змістові аспекти управління потенціалом підприємства, що ґрунтуються на ціннісно-орієнтованому підході до управління. З іншого — авторське бачення потенціалу та його структури, що має становити підґрунтя концепції, не збігається з точками зору згаданих науковців.

**Метою дослідження** є формування концептуальних основ управління потенціалом підприємства, підґрунтям яких є його бачення як сукупності можливостей системи ресурсів, здатностей і компетенцій підприємства створювати цінність.

**Основні результати дослідження.** Концепція (від лат. *conceptio* — розуміння, єдиний задум, провідна думка) — «система поглядів, що віддзеркалює певний спосіб бачення, розуміння, трактування будь-яких предметів, явищ, процесів і презентує провідну ідею» [9]. Розробка концепції управління потенціалом як цілісної системи поглядів на бачення даного процесу здійснюється на основі розуміння змісту потенціалу та передбачає формулювання його вихідних положень

Вихідними положеннями концепції управління потенціалом підприємства є його зміст, мета та об'єкт. Враховуючи, що управлінська діяльність передбачає розробку та здійснення керуючих впливів, то теоретичним підґрунтям розробки такої концепції мають бути три ключових аспекти: середовище, процес і засоби здійснення керуючих впливів. Перший аспект пов'язаний із визначенням змісту управління потенціалом підприємства на основі системного підходу, коли середовище здійснення керуючих впливів задається складною системою зв'язків між суб'єктом і об'єктом управління. Такий підхід отримав розвиток в працях І. Отенко [11–13], якою розроблено інтегровану в систему стратегічного управління підприємства систему стратегічного управління його потенціалом. Підтримуючи логіку введення елементів управління потенціалом в систему загального (корпоративного) та функціонального управління підприємством, доцільно чітко визначити їхні інтеграційні зв'язки та зміст на кожному рівні управління.

Ідея ціннісно-орієнтованого управління потенціалом полягає у визначенні всіх можливих шляхів створення цінності підприємства в обраній сфері діяльності і прийнятті рішень щодо вибору кожного з них, виходячи з наявних

і таких, що можуть бути сформовані, комплексів «ресурси — здатності — компетенції». Вибір шляхів створення цінності є функцією загального управління і, з одного боку, залежить від суб'єктивних чинників (стилю керівництва, схильності менеджерів до ризику тощо), а з іншого — спирається на результати дослідження потенціалу. Отже на загальному рівні об'єктом управління потенціалом будуть не його структурні елементи, а процеси їх дослідження у порівнянні із визначеними шляхами створення цінності. На користь такого підходу свідчать дослідження А. Богатко, який ґрунтовно доводить доцільність розгляду саме процесів як об'єкта та, відповідно, елемента економічної системи [3, 12].

Функціональний рівень управління передбачає здійснення керуючих впливів у сфері фінансів, маркетингу, кадрів, технічного забезпечення тощо. Відповідно, в кожній із них управління потенціалом відбуватиметься не за комплексом його елементів, а в межах кожного елемента його структури — ресурсів (фінансових, техніко-технологічних, матеріальних, трудових тощо), здатностей і компетенцій (логістичних, маркетингових, операційних, технологічних тощо). Поряд із ресурсами, здатностями та компетенціями об'єктами управління потенціалом будуть процеси його формування, розвитку й реалізації, підпорядкованість яких визначається пріоритетами у створенні цінності.

Керуюча підсистема (або суб'єкт управління) і на загальному, і на функціональному рівнях має бути представлена адміністративно-управлінським персоналом. Але в першому випадку мова йде про вище керівництво підприємства, яке здатне генерувати ідеї щодо створення цінності, а в другому — про функціональних менеджерів.

Погоджуючись з тим, що «система управління — це сукупність усіх елементів, підсистем і комунікацій між ними, а також процесів, що забезпечують задане функціонування підприємства та його подальший розвиток» [5, 12], авторське бачення системи управління потенціалом підприємства, інтегрованої у системи загального та функціонального управління, представлено на рис. 1.

Отже, відповідно до системного підходу, об'єктами управління потенціалом підприємства мають бути визначені його базові структурні елементи, що описуються ресурсами, здатностями та компетенціями підприємства, та процеси, пов'язані із дослідженням, формуванням, реалізацією й розвитком потенціалу. Зміст управління в такому контексті полягатиме у здійсненні керуючих впливів на об'єкти управління з метою виявлення їх стану та приведення у відповідність до вимог створення цінності підприємством. Формування таких керуючих впливів відбувається через підготовку, прийняття й реалізацію відповідних управлінських рішень, які обов'язково мають цілеспрямований характер.

Як справедливо зазначає Д. Лафта, «цілі та задачі управління є відправним пунктом для визначення типів і масштабу управлінської діяльності» [8, 345]. Тільки задавши цільовий вектор управлінню, можна очікувати на досягнення бажаних результатів за рахунок скоординованих дій. Оскільки можливості є ключовим аспектом змісту потенціалу підприємства, то очевидно, що саме на їх виявлення та мобілізацію має бути спрямоване й управління потенціалом. Деталізуючи походження можливостей і площину їх розкриття, мета управління потенціалом підприємства полягатиме у створенні умов для

пропозиції цінності підприємством у тривалій перспективі за рахунок виявлення та реалізації ефективних комбінацій ресурсів, здатностей і компетенцій.

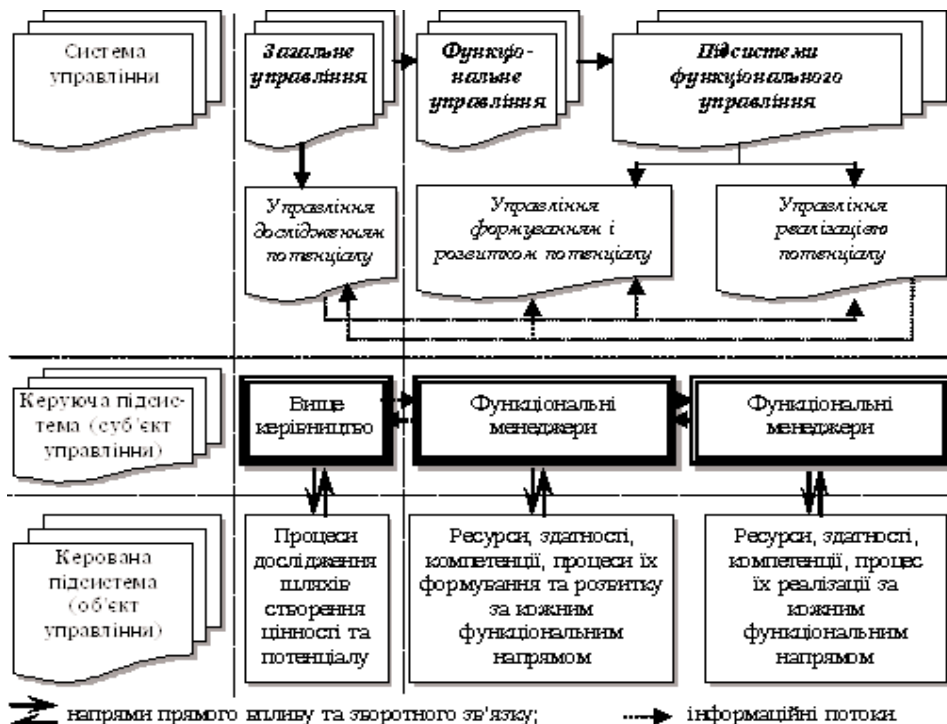


Рис. 1. Інтегрована система управління потенціалом підприємства в системі загального та функціонального управління, авторська розробка

Досягнення сформульованої мети вимагає вирішення широкого кола завдань управління потенціалом підприємства, серед яких основними є такі: забезпечення досягнення цілей підприємства за рахунок виявлення ефективних комбінацій його ресурсів, здатностей і компетенцій; розподіл ресурсів, здатностей і компетенцій між елементами потенціалу, виходячи із стратегії розвитку підприємства; забезпечення взаємозв'язку між елементами потенціалу в процесі створення цінності підприємством; сприяння міжфункціональній координації елементів потенціалу, задіяних у різних процесах створення цінності підприємством; формування організаційної культури, орієнтованої на пошук і реалізацію можливостей розвитку підприємства.

З метою формування цілісної системи поглядів на управління потенціалом підприємства наступним етапом розробки концепції має бути формулювання її базових положень, що відображають сучасні особливості існування проблеми управління потенціалом і адекватний інструментарій їх вирішення. Характер визначених завдань, на жаль, не дозволяє сформувати масштабне теоретичне підґрунтя таких положень, представлене існуючими підходами сучасних науковців. Близькі за проблематикою дослідження представлені лише в праці І. Отенко [12, 72–81], якою розроблено відправні положення стратегічного управління

потенціалом, що визначають об'єктами такого управління стратегічний потенціал підприємства, процеси його формування, відтворення й нарощення.

Враховуючи зміст положень, сформульованих в працях [11–13], слід відзначити принципову невідповідність насамперед об'єктної сфери концепції стратегічного управління визначеним вище об'єктам управління потенціалом підприємства. Така невідповідність базових елементів не дозволяє повною мірою інтегрувати більшість представлених положень у концептуальні основи загальної системи ціннісно-орієнтованого управління потенціалом підприємства.

Таким чином, виходячи із сформованого вище бачення системи управління потенціалом підприємства, розроблено сукупність основних концептуальних положень, які відображають систему поглядів на розуміння і вирішення проблеми ціннісно-орієнтованого управління потенціалом підприємства:

1. Положення про цінність. Підприємство розглядається як соціально-економічна система, яка генерує ціннісний потік у вигляді вигід, продукції або послуг для різних зацікавлених сторін. Цінність є відправним моментом будь-якої діяльності підприємства та доцільності його розвитку. Розуміння альтернатив її створення та зацікавлених осіб в її отриманні визначає простір для розробки подальшої стратегії підприємства.

2. Положення про необхідність оптимізації потенціалу. Визначення шляхів створення цінності має підґрунтям потенціал підприємства, що задається системою його ресурсів, компетенцій і здатностей у певному часовому інтервалі. Зміни потенціалу підприємства як складного динамічного утворення мають дихотомічний характер і відбуваються під впливом:

- цілеспрямованих внутрішніх впливів, що вимагає розробки й впровадження системи управління ним;
- флуктуацій зовнішнього середовища, відстеження яких вирішується за допомогою моніторингу його стану.

Максимізація створюваної цінності не знаходиться в прямій залежності від темпів нарощення потенціалу, а може бути зумовлена його оптимізацією. Тому в управлінні потенціалом актуальності набирають процеси комбінування різних сполучень ресурсів, компетенцій і здатностей, які зумовлюють зміни в обсязі пропонованої цінності.

Дихотомічний характер змін у потенціалі вимагає від системи управління ним не тільки забезпечення його внутрішньої узгодженості, збалансованості, цілеспрямованості реалізації, а також релевантності очікуваної цінності вимогам зовнішнього середовища. Тому можливості підприємства мають розглядатися в перебігу змін ринкових, технологічних, фінансових, правових умов господарювання.

3. Положення про «інформаційний простір» управління потенціалом підприємства. Зміни потенціалу підприємства можливі лише за умов пізнання та ідентифікації його поточного стану. Основою такого пізнання має бути спеціально організоване інформаційне забезпечення, яке акумулює необхідні дані щодо наявності, достатності, стану реалізації потенціалу в єдину інформаційну базу його дослідження, інтегровану в загальну інформаційну систему підприємства.

4. Положення про пріоритетну спрямованість управління потенціалом підприємства. Порівняння можливих шляхів створення цінності та достатнос-

ті потенціалу є відправною точкою в прийнятті управлінських рішень щодо формування, розвитку або реалізації потенціалу. Спрямованість управлінських рішень залежить від пріоритетів у ланцюжках «потенціал → цілі → стратегія» або «цілі → потенціал → стратегія», що задають адаптаційний або інноваційний характер розвитку підприємства. Тому пріоритетна спрямованість управління визначається сукупністю організаційних знань, стилю керівництва, схильності до ризику та за будь-яких умов ґрунтується на процесній моделі управління потенціалом.

5. Положення про механізм управління потенціалом. Дієвість системи управління потенціалом забезпечується впровадженням відповідного механізму. Такий механізм у загальному розумінні є «системою, що визначає порядок будь-якого виду діяльності» [10, 283], а в перебігу досліджуваної проблеми його можна розглядати як «систему основних елементів, які регулюють процес розробки і реалізації управлінських рішень у даній сфері» [2, 78]. Сукупність основних елементів механізму управління потенціалом підприємства, що мають внутрішнє походження, складається з:

1) інструментів і важелів впливу на зміни у стані потенціалу підприємства (цілових індикаторів розвитку, критеріїв оцінки, нормативів і вимог щодо стану елементів потенціалу);

2) методів управління потенціалом, які залежать від обраних інструментів і активують систему управління.

6. Положення про моделювання потенціалу. Опис стану потенціалу підприємства здійснюється за допомогою його моделювання, що являє собою процес вивчення потенціалу як складної системи через конструювання поведінки його елементів. Побудова моделі потенціалу здійснюється з дотриманням таких основних вимог: забезпечення можливостей формалізації оцінок потенціалу; адекватність досліджуваному об'єкту та достатня повнота врахування зв'язків між його елементами; можливість виявлення ефективних комбінацій ресурсів, компетенцій і здатностей, які сприятимуть збільшенню пропонуваної підприємством цінності.

7. Положення про формування та розвиток потенціалу. Типологія проблем за результатами дослідження поточного стану потенціалу підприємства охоплює два принципових напрями: потенціал наявний, але недостатній для якісної пропозиції цінності, або потенціал відсутній. Розв'язання першої проблеми знаходиться в площині визначення шляхів розвитку потенціалу з метою якісних змін у його структурі. Розв'язання другої проблеми передбачає структурні зміни і пов'язане із формуванням нових елементів потенціалу.

8. Положення про оцінку реалізації потенціалу. Реалізація потенціалу підприємства є слабо структурованим процесом через:

- стохастичний характер розвитку зовнішнього середовища, яке сприймає й пред'являє попит на створювану підприємством цінність або не сприймає її та зменшує кількість трансакцій з підприємством;

- нерівномірність процесів управління потенціалом у часовому просторі у розрізі його структурних елементів, коли реалізація одного елемента може супроводжуватися формуванням та одночасною реалізацією іншого.



Тому виявлення ступеня відхилення від бажаного стану реалізації потенціалу є логічним елементом циклу управління та вирішується за допомогою механізму оцінювання реалізації потенціалу.

Сформульовані концептуальні положення управління потенціалом підприємства описують зміст, цілі і характер такої діяльності та спрямовані на забезпечення її результативності. Їх відповідність вимогам «системності, повноти, динамічності, цілісності та комплексності» [4, 34] забезпечує умови життєздатності розробленої управлінської концепції і визначає логіку подальшого дослідження.

За результатами проведеного дослідження можна зробити такі **висновки**:

1. Відповідно до системного підходу, об'єктами управління потенціалом підприємства є його базові структурні елементи, що описуються ресурсами, здатностями та компетенціями, і процеси, пов'язані із дослідженням, формуванням (розвитком) і реалізацією потенціалу.

2. Здійснення суб'єктами управління керуючих впливів на визначені об'єкти становить зміст управління потенціалом, спрямованого на виявлення його стану та приведення у відповідність до вимог створення цінності підприємством.

3. Формування цілісної системи поглядів на розуміння і вирішення проблеми ціннісно-орієнтованого управління потенціалом підприємства ґрунтується на певних концептуальних положеннях, серед яких основними є положення про цінність, необхідність оптимізації потенціалу, інформаційний простір, пріоритетну спрямованість і механізм управління потенціалом, його моделювання, формування (розвиток) та оцінку реалізації.

1. *Ареф'єва О.В., Коренков О.В.* Управління потенціалом розвитку промислових підприємств: Монографія. — К.: ГРОТ, 2004. — 200 с.

2. *Бланк И.А.* Управление формированием капитала. — К.: Ника-Центр, Эльга, 2002. — 512 с.

3. *Богатко А.Н.* Система управления развитием предприятия. — М.: Финансы и статистика, 2001. — 240 с.

4. *Клейнер Г.Б.* От теории предприятия к теории стратегического управления // Российский журнал менеджмента. — 2003. — №1. — С. 31–56.

5. Концептуальні засади управління підприємством як економічною системою: Монографія / За заг. ред. В.О. Коюди. — Харків: ХНЕУ, 2007. — 416 с.

6. *Лалин Е.В.* Экономический потенциал предприятия: Монография. — Сумы: Университетская книга, 2002. — 310 с.

7. *Лалин Е.В.* Економічний потенціал підприємств промисловості: формування, оцінка, управління: Автореф. дис... д-ра екон. наук: 08.06.01. — Сумы: СумДУ, 2006. — 32 с.

8. *Лафта Д.* Теория организации. — М.: ВЕЛБИ; Проспект, 2006. — 416 с.

9. Новейший философский словарь / Сост. и гл. науч. ред.: А.А. Грицанов. — 3-е изд., исправл. — Минск: Книжный дом, 2003. — 1279 с.

10. *Ожегов С.И.* Словарь русского языка. — М.: Русский язык, 1991. — 917 с.

11. *Отенко И.П.* Методологические основы управления потенциалом предприятия: Монография. — Харків: ХНЭУ, 2004. — 216 с.

12. *Отенко И.П.* Стратегическое управление потенциалом предприятия: Монография. — Харьков: ХНЭУ, 2006. — 256 с.

13. *Отенко И.П., Малярец Л.М.* Механизм управления потенциалом предприятия: Монография. — Харьков: ХНЭУ, 2003. — 220 с.

14. Экономический потенциал административных и производственных систем / Под ред. О.Ф. Балацкого. — Сумы: Университетская книга, 2006. — 973 с.

Стаття надійшла до редакції 30.03.2012.